



nota bibliográfica

Recensão bibliográfica do livro de Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E.; Degraff, Jeff; Thakor, Anjan V. — *Competing values leadership: creating values in organizations*

Quando as organizações alcançam os objectivos esperados pelos accionistas, patrocinadores, clientes, colaboradores e outros *stakeholders*, e os custos para esses grupos são menores do que os benefícios recebidos, isto indica que a organização criou valor.

Criar valor é um objectivo tanto para o líder como para a organização. Este valor pode tomar a forma de produtos ou serviços, melhor trabalho, aproveitar oportunidades, energia positiva, exemplo positivo, suporte interpessoal, etc. Simultaneamente, as organizações criam valor quando os produtos ou serviços que estão a ser produzidos, promovem melhores benefícios para os clientes, do que os custos de produção destes produtos ou serviços.

Todas as organizações existem para criar valor, quer sejam corporações, igrejas, escolas, hospitais ou agências governamentais.

Para uma instituição de educação sem fins lucrativos, o valor está ligado à qualidade de ensino que os alunos têm, e à sua preparação para o futuro. Para um hospital, o valor está ligado à qualidade dos cuidados de saúde prestados, que leva à recuperação dos doentes.

Todos os colaboradores são julgados pela sua capacidade de criar valor. Criar

valor é pois, o objectivo de qualquer sociedade, organização, colaborador ou líder.

Tradicionalmente, a criação de valor é definida em termos financeiros — ganhos, redução de custos, aumento de mais valias. No entanto, criar valor vai muito para além disso. Os executivos experientes adoptam uma visão mais complexa, avaliam bens intangíveis e tangíveis e consideram a criação de valor como uma via no *balanced scorecard*. Estes executivos consideram que alguns indicadores estão associados com a criação de valor, mas a diversidade e complexidade desses indicadores constituem um obstáculo à sua implementação, visto serem difíceis de entender e comunicar. A simples estrutura que faz a sustentabilidade da criação de valor não é muito clara, dada a complexidade que lhe está associada.

A estrutura base da criação de valor emerge de uma elevada e efectiva *performance* organizacional.

Esta estrutura base foi desenvolvida para responder a um modelo, em que a liderança bem sucedida melhora a *performance* organizacional e promove a criação de valor (para a organização, os colaboradores e a sociedade).

Em muitos sectores/áreas/fins duma organização pode aplicar-se esta estrutura: valor dos *outcomes*, *corporate strategy*, cultura organizacional, competências principais, práticas dos recursos humanos, qualidade e selecção de pessoal, etc.

Uma série de *guidelines*, podem ser identificadas com recurso à estrutura base, o que concorre para que o líder faça o diagnóstico e a gestão das inter-relações, veja as congruências e as contradições numa organização. Ou seja, estas *guidelines* ajudam o trabalho do líder no sentido duma melhor *performance* e, subsequentemente, na criação de valor.

Uma das aplicações mais importantes deste *framework* é um guia para a mudança. Foi usado para efectuar o diagnóstico e implementação de mudanças, estabelecer uma estratégia competitiva, motivar os colaboradores, facilitar o desenvolvimento organizacional e a mudança, implantar processos de qualidade, desenvolver o potencial dos líderes, etc.

Modelos de crescimento

As organizações podem crescer de duas maneiras: a primeira é através de aquisição de outras empresas ou produtos. É chamado o crescimento inorgânico, que é rápido, e requer pouco esforço para produzir efeito.

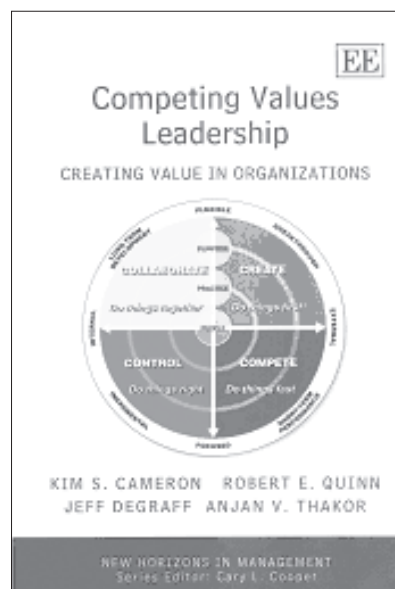
O problema com o crescimento inorgânico coloca-se na sua pouca sustentabilidade e resiliência (pense-se em todas as fusões e aquisições que correram mal).

Por outro lado, as organizações podem crescer organicamente. Este crescimento está envolto em inovação, o que torna estas organizações melhores, mais competitivas e inovadoras.

Para criar crescimento orgânico, os líderes precisam de perceber como construir sustentabilidade e capacidades resilientes, assim como ser mais competitivas e criar uma cultura que proporciona condições para a inovação.

Como é que se «percebe» inovação? Quando se vê?

Como é que a inovação aparece? Como é que se «percebe» inovação? Quando se vê? Uma abordagem rápida revela que a inovação tem muitas formas, inclui melhores e novos produtos, uma combinação de produtos, uma moda, um modelo de negócio, uma campanha



publicitária, um serviço, um atributo, etc. Mas o que é que estas formas de inovação têm em comum? Nada.

A inovação pode ter funções, atributos e características. Todas as formas de inovação tem algo de novidade, para fazer as coisas melhor e de uma forma inovadora. Ou seja, uma inovação útil, intencionalmente proporciona ou cria uma forma tangível ou intangível de valor. Uma inovação é sempre específica de uma situação e *timing*, da qual ela nasceu. A inovação tem uma qualidade transformativa, dado que ela substitui produtos existentes e serviços, assim como, substitui maneiras de as fazer. Por outro lado, será substituída por uma inovação subsequente. A inovação está sempre envolvida num fim de ciclo e início de outro.

A inovação está muito próximo de outras duas formas de transformação — criatividade e mudança.

Criatividade é a chama que faz a ignição do combustível. A mudança está no calor que a combustão produz. A inovação está no motor que transforma o calor em força, que por sua vez move o veículo pela estrada fora numa direcção específica.

Modelo *competing values framework*

O modelo *competing values framework* pode ser considerado um mapa, onde se pode ver como a inovação funciona numa organização. Neste modelo existem quatro quadrantes.

Cada quadrante representa características e práticas que produzem diferentes formas de valor. Estes quadrantes operam essencialmente da mesma maneira para indivíduos, organizações (internamente) e mercados (externamente). As forças, fraquezas e interacções destes quatro quadrantes determinam a capacidade da organização para produzir formas específicas de inovação em situações específicas.

As categorias que compõem os quadrantes são: Colaboradora, Criativa, Competitiva e Controladora. Estes quadrantes são reconhecidos pelas medidas chave, ambiente de trabalho, e comportamentos de liderança, que são tipicamente associados com cada um dos

quatro tipos como boas práticas. Tal como os indivíduos, as organizações possuem características de todos os quadrantes, mas são mais fortes em alguns deles do que noutros. Por vezes os quadrantes são opostos na natureza, ou seja, quando nós usamos um tipo de prática inovadora, nós destruímos ou enfraquecemos outros tipos de inovação. Em geral, os líderes, os colaboradores, as organizações mais efectivas têm igual proficiência em todos os quadrantes.

Os quadrantes mostram a força organizacional, isto é, as áreas onde há maior competência. Enquanto que, por um lado, é útil gerir as forças, por outro, é também, importante trabalhar com as pessoas que têm força noutros quadrantes e, assim, criar um grupo de reflexão. Os estilos de liderança são apenas uma parte da equação, como outros factores, tais como forças externas à organização. Estes factores serão determinantes para o sucesso que se terá no processo de mudança.

Existem ainda duas dimensões secundárias que levam à mudança: (i) velocidade (a rapidez com que actuamos para criar valor) e (ii) magnitude (qual a quantidade de mudanças que temos de iniciar para criar valor).

Os líderes consideram caminhos através dos quais eles respondem naturalmente ou por antecipação de oportunidades nas suas organizações, para que haja uma efectiva criação de valor.

Quanto ao nível de análise ela pode situar-se a três níveis: (i) individual, (ii) interno das organizações e (iii) externos das organizações (nomeadamente resultados).

Quadrante colaborador

Companheirismo, aprendizagem e liderança baseada em valores, é o mais comum neste quadrante. Esta abordagem está baseada numa visão de relações humanas da organização, que enfatiza a necessidade dos recursos humanos se unirem de uma forma positiva para construir comunidades práticas cooperativas. Este perfil põe em contacto os indivíduos com um elevado sentido de missão. Estas organizações são consideradas boas para trabalhar,

dado terem em consideração um balanço entre as obrigações do emprego com a vida pessoal; onde existe desenvolvimento humano e um elevado compromisso entre todos os intervenientes. Aqui o sentido é dado ao desenvolvimento humano, *empowerment* humano e comprometimento humano.

O *empowerment* dos colaboradores para fazerem o que julgam ser correcto é essencial para o líder colaborador. Confiança mútua e integridade são fundamentais nesta cultura, que cria indivíduos altamente empenhados. Os líderes desenvolvem as suas equipas e os membros das equipas através de práticas de ensino, educação e *coaching*. Nestas organizações os clientes são tratados como família.

Este quadrante não está focado em ganhos de curto prazo, mas sim, em potencial de longo prazo.

Existe uma preocupação social. Os líderes devem assegurar que novas ideias beneficiam a comunidade, e que um sistema de comunicação e participação é sensível às necessidades, capacidades e ambições de qualquer pessoa na organização.

A liderança deve dar estabilidade interna, segurança e um crescimento mesmo em momentos de insegurança. O ambiente externo é melhor gerido se houver compromissos e cooperação. Nestas organizações existem fluxos em todas as direcções da organização.

Nestas organizações o foco incide nos *values* (valores); os valores são o comprometimento, a comunicação, o desenvolvimento. O líder é facilitador, mentor, *teambuilder*; enquadra-se em situações onde existe uma comunidade unida, partilhando princípios e competências (está ligado à capacidade); identificam-se com um estilo de vida; o seu propósito é a comunidade, desenvolvimento e conhecimento. Estas organizações têm como prática a construção de equipas e desenvolvimento de comunidades, treino e *coaching*; criam uma partilha de visão e valores, trabalham harmoniosamente no ambiente (externo e interno). As pessoas encontram um ambiente de confiança, entreajuda, resolução de conflitos, *empowerment*, sendo a sua participação encorajada. O ambiente tem uma atmosfera harmoniosa,

espaço de trabalho colaborativo, comunicação informal, partilha de valores; como medidas, elas encontram-se ao nível da satisfação profissional, «turnover» de emprego, treino, competência, *peer-review*.

Quadrante criativo

Grandes mudanças, experiências radicais, especulação em novos e emergentes mercados são a alma deste quadrante.

Os líderes criativos são grandes pensadores, artistas e pessoas que arriscam. Elas adoram desafios impossíveis e tem dúzias de soluções para qualquer problema.

Os departamentos de pesquisa e desenvolvimento (R&D) são tipicamente um ambiente criativo.

Aqui o sentido é dado à criação, inovação, ter uma visão do futuro, ou seja, uma mudança constante.

Indivíduos que trabalham neste tipo de organização envolvem-se em todos os aspectos destas empresas. Poder e responsabilidade fluem de indivíduo a indivíduo ou de equipa a equipa, de acordo com as capacidades e o projecto que têm nas mãos. O que os/as junta são a partilha de perseguir uma grande visão, objectivos impossíveis, inovação radical e cultura de risco.

Nestas organizações o foco situa-se ao nível da visão; tem como valores os resultados da inovação, transformação, agilidade. O líder é inovador, empreendedor, visionário; enquadram-se em situações onde existe uma diferenciação que cria (significativas) elevadas diferenciações; o seu propósito é a inovação e crescimento; tem como práticas o encorajamento para pensamentos radicais, *new ventures*, oportunidades de especulação que emergem, destruição dos modos antigos de trabalhar. As pessoas são visionárias, optimistas, generalistas, entusiastas, pensadoras e expressivas; actuam em ambientes com projectos estimulantes, horários flexíveis, livres de constrangimentos diários, onde existe diversidade; como medidas tem experiências diversas, novos mercados em crescimento, adopção, mais valias devido a novos produtos e serviços.

Quadrante competitivo

Aqui os fortes destroem os fracos. Estão orientados para os resultados. Gostam de desafios e de muito trabalho para ganhar.

Os líderes motivam os seus colaboradores, através de objectivos claros, para baterem a competição.

O sentido é dado à competição feroz e agressiva, movimentos rápidos, jogar e ganhar, onde o consumidor tem importância redobrada.

O sucesso é medido por análise do *share*, mais valias, etc.

Nestas organizações o foco tem a ver com objectivos; os valores encontram-se no atingir de objectivos, mais valias, *share* do mercado. O líder é destemido, competidor, produtor; encontra-se em situações de partilha, de competição agressiva em mercados que mudam por fusão e aquisição, e investidores que querem resultados rápidos; o seu propósito é o lucro, mais valias e velocidade. Tem como práticas a gestão da *performance* através de objectivos, investimento em aumentar margens de lucro, começos rápidos e iniciativas para aniquilar os competidores; as pessoas estão orientadas por objectivos, são assertivas, conduzidas, responsáveis, decisivas e competitivas. O ambiente é de elevada pressão, movimentos rápidos, resultados qualificáveis, pagos pela *performance*; as medidas enquadram-se em altos ganhos, novos mercados, retorno do investimento.

Quadrante de controlador

Tem uma visão sistemática da inovação. Através da disciplina, de processos com múltiplos passos, tal como melhoria continua.

Os líderes são metódicos, pragmáticos e precisos. Estabelecem responsabilidades, atribuem papéis, sistemas e processos, de modo a que tudo seja feito correctamente. São realistas. Querem produtos com um mínimo de variações. Aqui o sentido é ser a melhor, a mais barata e a mais segura; existe controlo e eficiência, com processos adequados. Este quadrante está baseado numa abordagem para a inovação através da tec-

nologia e engenharia. Medidas de controlo servem para eliminar erros e aumentar os resultados esperados.

Nestas organizações o foco tem a ver com o processo. Os valores são a eficiência, a consistência e a uniformidade. Neste tipo de organização o líder é coordenador, monitor e organizador. Estas organizações têm práticas de negócio onde o fracasso não é opção; o seu propósito é a eficiência e qualidade. Têm como práticas a implementação em grande escala de tecnologias e sistemas. Estão em constante melhoria de processos, com adesão a padrões mais elevados; as pessoas são metodologicamente organizadas, práticas, objectivas e persistentes; o ambiente onde se encontram tem regras claras, objectivos lógicos, processos de trabalho estruturados.

Podemos ainda considerar que ao nível da liderança, neste modelo, existe uma preocupação com as pessoas (*soft*) e uma preocupação com os objectivos/tarefas (*hard*). Uma boa liderança é aquela que consegue integrar as duas. Quanto às organizações, a sua integração é mais difícil, à medida que se vão diferenciando. Organizações com alta diferenciação e alta integração ocorrem quando existe uma cultura comum, políticas e procedimentos, estruturas organizacionais, uma visão partilhada e mecanismos integradores, ou seja, quando são organizações que melhor criam valor.

Quanto à gestão, em organizações em que a relação *output/input* é côncava, a sua criação de valor é baixa, ou seja, os *inputs* são superiores aos *outputs*. Quando nas organizações a relação *output/input* é convexa, a criação de valor é alta, o que quer dizer que os *inputs* são inferiores aos *outputs*. Este último tipo de gestão organizacional é a adequada para se atingir uma organização criadora de valor.

□ Bibliografia:

Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E.; Degraff, Jeff; Thakor, Anjan V. - *Competing values leadership: creating values in organizations*. New York : Edward Elgar Publishing, 2006. ISBN 978-1-84720-495-0.

LUÍS MORAIS

INSTRUÇÕES AOS AUTORES

A **Revista Portuguesa de Saúde Pública** aceita trabalhos originais, de investigação aplicada ou de revisão sobre qualquer assunto relacionado com o tema geral da saúde pública, entendida esta no seu sentido mais amplo.

Os **artigos** deverão ser enviados ao Director, acompanhados de uma declaração (disponível em http://www.ensp.unl.pt/dispositivos-de-apoio/cdi/cdi/sector-de-publicacoes/normas-editoriais/declaracao_do_autor.pdf) que garanta o seu carácter inédito. A este caberá a responsabilidade de aceitar, rejeitar ou propor modificações. Para este efeito o Director será apoiado por um Conselho de Redacção, constituído por avaliadores internos e externos, nacionais e internacionais.

Os artigos deverão ser enviados em suporte informático e acompanhados por uma versão impressa (incluindo quadros e figuras), dactilografados a duas entrelinhas em folhas de formato A4. Em cada folha não deverão ser dactilografadas mais de 35 linhas. As folhas serão numeradas em ordem sequencial.

Os trabalhos deverão conter o seguinte:

- Título do trabalho, nome(s) e pequeno esboço curricular do(s) autor(es), principais funções ou títulos, até ao máximo de dois;
- Pequena introdução ao artigo até ao máximo de uma página dactilografada;
- O texto;
- Quadros e Gráficos com títulos e legendas, os quais deverão ser antecidos de referência em texto;
- Pequeno resumo do artigo acompanhado do respectivo título e tradução em inglês, assim como de palavras-chave em português e em inglês;
- Os originais não deverão conter pés-de-página. Todas as referências bibliográficas completas serão inseridas no final do artigo.

A **bibliografia** deverá obedecer às Normas Portuguesas — NP 405-1* e NP 405-4** para elaboração de referências bibliográficas de documentos impressos e electrónicos, respectivamente:

* INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE — NP 405-1 : 1994 : *informação e documentação : referências bibliográficas : documentos impressos*. Lisboa : Instituto Português da Qualidade, 1995.

** INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE — NP 405-4 : 2001 : *informação e documentação : referências bibliográficas : documentos electrónicos*. Lisboa : Instituto Português da Qualidade, 2002.

Nas referências bibliográficas os autores deverão ser colocados por ordem alfabética (apelido seguido dos restantes nomes):

Quando se trata de um artigo de revista:

RAISLER, Jeanne, ALEXANDER, Cheryl, O'CAMPO, Patricia — Breast-feeding and infant illness : a dose-response relationship? *American Journal of Public Health*. Washington, DC. ISSN 0090-0036. 89 : 1 (January 1999) 25-30.

ARONSSON G.; GUSTAFSSON K.; DALLNER M. — Sick but yet at work : an empirical study of sickness presentism. [Em linha] *Journal of Epidemiology and Community Health*. 54 : 7 (2000) 502-509. [Consult. 20 Jan. 2005]. Disponível em <http://www.jech.bmjournals.com/cgi/content/full/54/7/502>

Quando se trata de um livro:

ROBERTSON, Leon S. — Injury epidemiology : research and control strategies. 2nd ed. New York : Oxford University Press, 1998. ISBN 0-19-512202-X.

DUSSAULT, G. ; DUBOIS, C. A. - Human resources for health policies : a critical component in health policies. [Em linha] Washington DC : The International Bank for reconstruction and development. The World Bank, 2004. (NP discussion paper). [Consult. 20 Jan. 2005]. Disponível em <http://www.worldbank.org/hnppublications>.

PORTUGAL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. DGS — Plano Nacional de Saúde 2004-2010. Volume I — Prioridades. Lisboa: Direcção-Geral da Saúde, 2004.

WONCA INTERNATIONAL CLASSIFICATION COMMITTEE — ICPC-2 : international classification of primary care. 2nd ed.. NewYork : Oxford University Press, 1998. ISBN 0-19-262802-X.

ILO — INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION — SafeWork : Global Program on Safety, Health and the Environment, 2004. [Em linha] [Consult. 20 Jan. 2005]. Disponível em <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/mandate.htm>.

Quando se trata de um capítulo de livro:

ARMENIAN, H. K.- Case-control methods. In ARMENIAN, H. K., SHAPIRO, S. ed. lit. — Epidemiology and health services. New York : Oxford University Press, 1998. ISBN 0-19-509359-3. 135-155.

Quando se trata de comunicações apresentadas em jornadas, congressos e similares:

DEBOYSER, Patrick — Política europeia do medicamento. In JORNADAS INFARMED, 1, Lisboa, 24-25 de Janeiro de 1997 — Medicamento : as políticas nacionais face à internacionalização. Lisboa : INFARMED, 1997. p.21-24.

GJERDING, A. N. — The evolution of the flexible firm: new concepts and a Nordic comparison. [Em linha]. In Conference, Rebuild, Denmark, June 9th-12th — National innovation systems, industrial dynamics and innovation policy. Rebuild: Danish Research Unit for Industrial Dynamics, 1999. [Consult. 2006-01-12]. Disponível em www.druid.org.

Todas as referências bibliográficas deverão ser obrigatoriamente citadas no texto.

Exemplos:

Até três autores:

Entre parêntesis escreve(m)-se o(s) seu(s) apelido(s) e o ano de publicação:

(...) embora o seu desempenho na epidemiologia, prevenção e tratamento ainda esteja para ser avaliado (Campino, L., Pires, R. C., Abranches, P., 1996)

Mais de três autores:

Entre parêntesis indica-se somente o apelido do primeiro autor, seguido de *et al.* e o ano de publicação:

(...) sabe-se actualmente (Devalia *et al.*, 1997) que o ozono interfere com a actividade (...)

Revisão de provas: Os autores receberão provas de composição do artigo para correcção, a qual deverá incidir exclusivamente sobre erros de dactilografia. A devolução das provas deve ser efectuada no prazo de uma semana após a data de recepção pelo autor.

Separatas: O 1.º autor receberá 20 separatas do artigo.

Correspondência: Enviada por correio normal ou electrónico ao cuidado do Director para:

Revista Portuguesa de Saúde Pública

Escola Nacional de Saúde Pública — UNL

Av. Padre Cruz

1600-560 Lisboa

e-mail: publicacoes@ensp.unl.pt